

HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN BUDAYA  
ORGANISASI DENGAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH  
HARAPAN NEGARA KATEGORI SEKOLAH KEBANGSAAN  
DAN SEKOLAH JENIS KEBANGSAAN LUAR BANDAR

JAMAL @ NORDIN YUNUS

TESIS YANG DIKEMUKAKAN KEPADA UUM COLLEGE OF ARTS AND  
SCIENCES, UNIVERSITI UTARA MALAYSIA SEBAGAI KEPERLUAN UNTUK  
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH (PENGURUSAN PENDIDIKAN)

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2009

1B  
28/11/09  
7/2/10

**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN  
BUDAYA ORGANISASI DENGAN ORGANISASI PEMBELAJARAN  
DI SEKOLAH HARAPAN NEGARA KATEGORI SEKOLAH  
KEBANGSAAN DAN SEKOLAH JENIS KEBANGSAAN  
LUAR BANDAR**

**JAMAL @ NORDIN YUNUS**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2009**

## PENGAKUAN

"Saya akui bahawa karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumber-sumbernya"

Tarikh:

Tandatangan:

Nama: JAMAL @ NORDIN BIN YUNUS

No. Matrik: 90617

### **KEBENARAN MENGGUNA (PERMISSION TO USE)**

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan (Penyelidikan dan Inovasi) College Of Arts And Sciences diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan (Penyelidikan dan Inovasi)  
College Of Arts And Sciences  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok  
Kedah Darul Aman

## PENGHARGAAN

Terlebih dahulu saya panjatkan setinggi-tinggi kesyukuran dan pujian kepada Allah S.W.T atas limpah kudrat dan kurnia-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Pada ruangan ini saya ingin mengucapkan penghargaan dan terima kasih kepada individu-individu yang terlibat secara langsung atau tidak langsung terhadap pembikinan tesis ini.

Pertamanya penghargaan tidak terhingga kepada Penyelia Utama saya iaitu Yang Berbahagia Profesor Madya Dr. Mustapa Kassim, iaitu pengarah di Institut Pemikiran Tun Dr. Mahathir Mohammad, Universiti Utara Malaysia. Beliau merupakan tulang belakang paling penting dalam membantu menyelesaikan tesis ini dari awal hinggalah dapat diselesaikan. Kesediaannya meluangkan waktu dari aspek proses penemuan penyelidikan dan petunjuk-petunjuk Motivasi, sokongan dan komitmen beliau yang tidak jemu-jemu menjadi sumber inspirasi dalam menyiapkan tesis ini juga belajar dari kesilapan, kealfan dan kejayaan orang-orang terdahulu. Banyak terima kasih dan hanya Allah S.W.T membalas jua. Kepada Dr. Mohd Hassani Dali, pensyarah pengurusan pendidikan, pengajian pendidikan di Kolej Sains dan Sastera jua diucapkan terima kasih. Kesungguhan dan teman perbincangan telah memudahkan penulisan dan pemantapan tesis ini khususnya dalam memahami keperluan kerja lapangan. Begitu juga kepada Dr. Ishak Sin, pensyarah pengurusan pendidikan, pengajian pendidikan di Kolej Sains dan Sastera diucapkan terima kasih dan penghargaan atas bantuan yang diberikan.

Seterusnya kepada Universiti Pendidikan Sultan Idris dan Jabatan Perkhidmatan Awam atas penganugerahan Skim Latihan Akademik Bumiputra, Kementerian Pelajaran khususnya EPRD, Lembaga Peperiksaan, Jemaah Nazir Sekolah dan Jabatan Pelajaran Negeri Sabah, Sarawak, Pahang, Johor, Selangor, Perak, Kedah dan Kelantan yang telah memberi kerjasama sepenuhnya yang diperlukan oleh penyelidik. Ucapan terima kasih dan tahniah atas bantuan yang tidak terkira nilainya.

Penyelidik juga merakamkan penghargaan dan terima kasih kepada Noor Aini Kasbola isteri yang setia serta pendorong tanpa mengenal penat, ruang dan masa. Kepada anak-anak penyelidik NorSaidatul Syafikka, NorIzatti Syuhada, Mouhammd Farhan, Nurul Najwa Nabila, Nurul Izzah Syazanah dan Muhammad Fahmi yang memahami akan kepayahan dan ketinggalan menemani dalam kehidupan kekeluargaan.

Akhir sekali, sekiranya terjumpa akan kelemahan dan kekurangan yang mungkin tidak disengajakan oleh penyelidik, maka dalam hal ini adalah menjadi tanggungjawab penyelidik dalam menambahbaikkan di masa depan.

## ABSTRAK

Tujuan utama kajian ini ialah mengenalpasti ciri-ciri Organisasi Pembelajaran di Sekolah-sekolah Harapan Negara serta hubungannya dengan budaya organisasi dan kepimpinan guru besar. Secara spesifik kajian ini untuk mengkaji (a) sejauhmanakah hubungan antara aspek-aspek kepimpinan transformasi secara langsung atau tidak terhadap budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah-sekolah harpaan negara, (b) peranan kepimpinan transformasi dan budaya organisasi dari perspektif jantina guru, pengalaman kerja dan kelayakan akademik (c) antara jantina, pengalaman guru dan kelayakan akademik, yang manakah mempengaruhi dan menyumbang kepada budaya organisasi dan organisasi pembelajaran.

Alat ukur kajian ini dipetik dari beberapa sumber yang disesuaikan mengikut rekabentuk, sampel dan tujuan kajian. Bagi mengukur tingkahlaku kepimpinan transformasi dalam kajian ini telah menggunakan soalselidik oleh Bass dan Avolio (1990). Sebanyak 20 item yang mengukur lima dimensi tingkahlaku kepimpinan transformasi sekolah iaitu pengaruh idea tingkahlaku, pengaruh idea sifat, pertimbangan individu, motivasi berinspirasi dan stimulasi intelektual. Organisasi Pembelajaran telah diukur dengan menggunakan Soal Selidik Middle School Teacher Survey (MSTS) yang direkabentuk oleh Coe (1997) yang asalnya dibentuk oleh Kline dan Saunders (1993) tetapi telah disesuaikan dengan 'setting' pendidikan khususnya di peringkat sekolah. Manakala alat ukur Budaya Organisasi diubahsuai dari soal selidik Wallach (1983) yang mengukur dua dimensi budaya inovatif dan supotif.

Persampelan kajian ini yang juga sebagai unit analisis ialah guru-guru yang sedang bertugas di sekolah-sekolah kebangsaan luar bandar terpilih. Sekolah-sekolah ini dipilih kerana telah menerima anugerah Sekolah Harapan Negara bagi kategori sekolah luar bandar. Seramai 211 guru dari sembilan buah sekolah telah terlibat dalam kajian ini. Data-data dianalisis dengan menggunakan analisis statistik Ujian t, ANOVA, korelasi Pearson, analisis regresi berganda dan model persamaan struktur.

Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan, sederhana, tinggi dan positif antara aspek-aspek kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran. Kajian ini juga menemui bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina guru, pengalaman kerja dan kelayakan akademik terhadap budaya organisasi dan organisasi pembelajaran. Namun dari aspek-aspek sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan dan organisasi pembelajaran berbeza secara signifikan antara guru-guru yang mengajar kurang lima dengan lebih lima tahun di sekolah sekarang. Begitu juga terdapat perbezaan yang signifikan antara aspek-aspek inovatif dan budaya organisasi dari segi kelayakan akademik SPM dengan STPM. Hasil kajian juga menunjukkan peranan pengalaman kerja, stimulasi intelek dan pengaruh idea tingkahlaku mempengaruhi budaya organisasi dan organisasi pembelajaran. Namun hanya 37% sahaja faktor kepimpinan transformasi dan budaya organisasi mempengaruhi organisasi pembelajaran. Manakala ujian *Goodness-of-fit* (GOF)  $\chi^2$  model persamaan struktur (SEM) bagi mengukur kesesuaian model dengan sampel yang dipilih adalah tidak signifikan.

## **The Relationship between Transformational Leadership, Organizational Culture and Learning Organization of National Aspiring Schools in Rural Areas.**

### **ABSTRACT**

The main aim of the research is to identify the characteristics of National Aspiring Schools as learning organizations and determine the relationship between these learning organizations with its organizational culture and leadership style. Specifically, the research was conducted to ascertain; (i) the relationship between transformational leadership and the organizational culture and learning organization of National Aspiring Schools, (ii) the transformational leadership and the organizational culture developed across gender, work experience and academic qualification of teachers, and (iii) the predictive relationship between organizational culture and learning organization with gender, work experience and academic qualification of teachers.

A cross-sectional survey was conducted using three different questionnaires as research instruments. These questionnaires were adapted from various sources. The questionnaire developed by Bass and Avolio (1990) was adapted to measure transformational leadership behavior, the Middle School Teacher Survey (MSTS) questionnaire initially developed by Kline and Saunders (1993) and adapted by Coe (1997) was used to ascertain the educational setting of Aspiring Schools as learning organizations. Organizational culture was determined using a questionnaire adapted from Wallach (1983) gauging two dimensions of culture namely innovative and supportive culture. The validity and reliability of the instruments used were relevantly addressed and systematically established. Research samples were from nine rural primary schools. These schools were purposefully selected as they were awarded the title of Aspiring Schools of the Nation in the rural category. Two hundred and eleven teachers were involved as respondents for the survey. Data collected were analyzed using inferential statistics involving t-test, ANOVA, Pearson correlation, multiple regression and Structural Equation Modeling.

Results of the statistical analyses reveal that there is a significant medium, positive relationship between transformational leadership and organizational culture and learning organization. Results also show that there is no significant difference of mean scores across gender, work experience and academic qualification with organizational culture and learning organization. Nonetheless, there is a significant difference between teachers with less than five years of teaching experience and those teachers with more than five years of teaching experience in relation to their thought system, competence, learning groups and learning organization. In addition, there is also a significant difference in the innovative aspects and organizational culture as perceived by those with SPM and those with STPM academic qualification. Results also indicate that work experience, intellectual stimulation and behaviour influence have a predictive relationship with organizational culture and learning organization. Nonetheless only 37% of the variance in learning organization scores index was accounted for by factors in transformational leadership and organizational culture. The Goodness-of-Fit (GOF)  $\chi^2$  Structural Equation Modeling test results indicate insignificant overall fit of the model and data from the samples selected.

## KANDUNGAN

PENGAKUAN	ii
KEBENARAN MENGGUNA	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xv

## BAB 1: PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Konsep dan Matlamat Anugerah Sekolah Harapan	9
1.2.1	Konsep Anugerah SHN	9
1.2.2	Latar Belakang Anugerah SHN	11
1.2.3	Objektif Penganugerahan	12
1.2.4	Kriteria Pencalonan SHN	14
1.3	Latar Belakang dan Pernyataan Masalah	18
1.4	Tujuan dan Objektif Kajian	27
1.5	Persoalan dan Hipotesis Kajian	29
1.6	Hipotesis Kajian	30
1.7	Kerangka Konsep Kajian	33
1.7.1	Hubungan kepimpinan dengan organisasi pembelajaran	38
1.7.2	Hubungan budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran	39
1.7.3	Hubungan kepimpinan dengan budaya organisasi	40
1.7.4	Hubungan kepimpinan, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran	41
1.8	Definisi operasional	42
1.8.1	Organisasi Pembelajaran	42
1.8.2	Pemikiran Sistem	43
1.8.3	Perkongsian Wawasan	43
1.8.4	Pembelajaran Berpasukan	44
1.8.5	Kecekapan Kendiri	44
1.8.6	Sekolah Harapan Negara	45
1.8.7	Status Sekolah	45
1.8.8	Demografi	45
1.8.9	Strategi Organisasi Pembelajaran	45
1.8.10	Jenis Pembelajaran Organisasi	46



1.8.11 Struktur Organisasi Pembelajaran	46
1.8.12 Kepimpinan Transformasi	46
1.8.13 Budaya Organisasi	47
1.9 Kepetingan Kajian	47
1.10 Batasan Kajian	49
1.11 Kesimpulan	50

## BAB 2 : TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan	51
2.2 Latar Pendekatan Pengurusan Organisasi	51
2.2.1 Pendekatan Birokratik	54
2.2.2 Pendekatan Kemanusiaan	55
2.2.3 Pendekatan Kontemporari	57
2.3 Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)	61
2.3.1 Konsep Organisasi pembelajaran ( Learning Organization)	61
2.3.2 Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran	63
2.3.3 Faktor Penentu Keberkesanan Organisasi pembelajaran.	70
2.3.4 Perbandingan Organisasi Pembelajaran dan Pembelajaran Organisasi	72
2.3.5 Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran	75
2.4 Pembentukan Teori Organisasi Pembelajaran	77
2.4.1 Sintesis Teori Sistem	77
2.4.2 Sintesis Teori Hubungan ( <i>Linking Theory</i> )	78
2.4.3 Sintesis Teori Kontingensi Budaya	80
2.5 Model-model Perubahan dan Organisasi Pembelajaran	80
2.5.1 Model Kurt Lewin	81
2.5.2 Model Senge (1990)	82
2.5.3 Model Garvin (1993)	86
2.5.4 Model Fullan (1995a & 1995b)	88
2.5.5 Model Marquardt (1996)	90
2.5.6 Model DuFour (1997)	92
2.6 Budaya Organisasi	95
2.6.1 Ciri- ciri Budaya Organisasi	97
2.6.2 Pembentukan dan Fungsi Budaya Organisasi	100
2.6.3 Komponen-komponen Budaya Organisasi	101
2.7 Kepimpinan Transformasi	107
2.8 Kajian-kajian Berkaitan	112
2.8.1 Pengaruh Kepimpinan terhadap budaya dan organisasi	118

2.8.2 Pengaruh budaya terhadap organisasi dan tingkahlaku	119
2.8.3 Pengaruh jantina, pengalaman kerja dan kelayakan akademik terhadap budaya organisasi dan organisasi pembelajaran	121
2.9 Kesimpulan	123

### BAB 3: METODOLOGI PENYELIDIKAN

3.1 Pendahuluan	124
3.2 Rekabentuk Penyelidikan	124
3.3 Populasi Kajian	126
3.3.1 Populasi	126
3.3.2 Unit Analisis	128
3.3.3 Rasional Pemilihan Populasi Kajian	129
3.4 Alat Ukur Penyelidikan	129
3.5 Prosidur Kajian	135
3.6 Olahan Data	136
3.6.1 Pengukuran Tahap Kecirian Organisasi pembelajaran, Budaya Organisasi dan Kepimpinan Transformasi	137
3.6.2 Mengukur korelasi, ujian-t, regresi dan struktural equation	138
3.6.3 Rasional Pemilihan Pembolehubah	142
3.7 Kawasan Kajian	143
3.8 Pengesanan Alat Ukur (Kesahan dan Kebolehpercayaan)	143
3.8.1 Kesahan Kandungan	144
3.8.2 Kesahan Konstruk	146
3.9 Datapan Kajian Rintis	147
3.10 Kesimpulan	154

### BAB 4 : DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan	155
4.2 Data-data Deskriptif	156
4.2.1 Profil Responden Kajian	156
4.2.2 Analisis Data-data Pembolehubah (Bil, Skor Min, Sisihan Piawai dan Tahap)	159
4.2.3 Pengesanan Variabiliti dan Kestabilan Pembolehubah Kajian	167
4.2.4 Anlisis Faktor Konfirmatori (CFA)	177
4.3 Analisis Inferensi Kajian	178
4.3.1 Soalan Kajian 7 dan 8	179
4.3.2 Hipotesis Nol bagi Soalan Kajian 9 dan 10	201

4.3.3 Hipotesis Nol bagi Soalan Kajian 11	208
4.3.4 Soalan Kajian 12	212
4.4 Rumusan	219

## BAB 5 : RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan	221
5.2 Ringkasan Kajian	221
5.3 Ringkasan Dapatan Kajian	226
5.3.1 Profil Responden	226
5.3.2 Tahap Organisasi Pembelajaran, Budaya Organisasi dan Kepimpinan Transformasi	226
5.3.3 Perbandingan di antara guru lelaki dengan guru perempuan terhadap aspek-aspek organisasi pembelajaran	227
5.3.4 Perbandingan di antara guru lelaki dengan guru perempuan terhadap aspek-aspek budaya organisasi	227
5.3.5 Perbandingan tahap yang signifikan di antara guru-guru yang mempunyai kelayakan akademik SPM, STPM dan ijazah	228
5.3.6 Perbandingan tahap yang signifikan di antara guru-guru yang mempunyai kelayakan akademik SPM, STPM dan ijazah terhadap aspek-aspek budaya organisasi	229
5.3.7 Perbezaan antara guru-guru berpengalaman mengajar di sekolah sekarang yang kurang lima tahun dengan lebih lima tahun terhadap aspek-aspek budaya organisasi	229
5.3.8 Perbandingan di antara guru-guru berpengalaman mengajar di sekolah sekarang yang kurang lima tahun dengan lebih lima tahun terhadap aspek-aspek organisasi pembelajaran	230
5.3.9 Perbezaan antara guru-guru berpengalaman mengajar secara keseluruhannya yang kurang lima tahun dengan lebih lima tahun terhadap aspek-aspek organisasi pembelajaran	231
5.3.10 Perbandingan antara guru-guru berpengalaman mengajar secara keseluruhannya yang kurang lima tahun dengan lebih lima tahun terhadap aspek-aspek budaya organisasi	232
5.3.11 Hubungan yang signifikan di antara aspek-aspek kepimpinan transformasi dengan organisasi pembelajaran dan aspek-aspek budaya organisasi di Sekolah Harapan Negara	232
5.3.12 Hubungan yang signifikan di antara aspek-aspek kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi secara keseluruhannya di Sekolah Harapan Negara	234
5.3.13 Hubungan yang signifikan di antara budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran di Sekolah Harapan Negara	234
5.3.14 Pengaruh aspek-aspek kepimpinan transformasi terhadap budaya organisasi	235

5.3.15 Pengaruh aspek-aspek kepemimpinan transformasi terhadap organisasi pembelajaran	236
5.3.16 Pengaruh kepemimpinan transformasi dan budaya organisasi terhadap organisasi pembelajaran	237
5.3.17 Pengaruh pengalaman kerja, umur, jantina dan kelayakan akademik tidak mempengaruhi budaya organisasi di kalangan	237
5.3.18 Pengaruh pengalaman kerja, umur, jantina dan kelayakan akademik tidak mempengaruhi organisasi pembelajaran di	238
5.3.19 Perhubungan berstruktur antara gaya kepemimpinan transformasi guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran	238
5.4 Perbincangan	240
5.4.1 Persepsi Guru-guru Terhadap Organisasi Pembelajaran, Budaya	242
5.4.2 Peranan Jantina terhadap organisasi pembelajaran dan budaya	244
5.4.3 Peranan Pengalaman kerja	244
5.4.4 Peranan Kelayakan Akademik	245
5.4.5 Kepentingan hubungan antara kepemimpinan transformasi dengan organisasi pembelajaran dan budaya organisasi	245
5.5 Implikasi Kajian	246
5.5.1 Teori	246
5.5.2 Praktikal	249
5.6 Cadangan Kajian	249
5.7 Kesimpulan	251
 RUJUKAN	 253
 INSTRUMENT KAJIAN	 271
LAMPIRAN 1 (ANALISIS SPSS)	277
LAMPIRAN 2 (MATRIKS KORELASI)	283
LAMPIRAN 3 (REGRESSION)	286
LAMPIRAN 4 (HASILAN AMOS)	290

## SENARAI JADUAL

2.1:	Perbezaan Ciri-ciri Pengurusan Teori Z	57
2.2 :	Perbandingan Pengurusan Moden dan Pasca Moden Berasaskan Fungsi	58
2.3 :	Ciri Utama dan Khusus Organisasi Pembelajaran	70
2.4:	Ciri-ciri organisasi pembelajaran McGill 1992	73
2.5:	Skor min dan nilai signifikan kelima-lima disiplin OP	117
3.1:	Senarai Sekolah Kajian	127
3.2:	Taburan Penerimaan Borang Soal Selidik Mengikut Sekolah	128
3.3:	Pemilihan Kekerapan Berlaku	131
3.4:	Dimensi dan Number Item	133
3.5	Dimensi Budaya Organisasi	134
3.6:	Pertukaran Gerak Balas kata kerja Kepada Kata Sifat	136
3.7:	Garis panduan atau Cut-off point bagi Skor Min	137
3.8:	Garis panduan Bagi Skor Min Pembolehubah Kajian	138
3.9:	Kriteria indeks kesesuaian dan interpretasinya	141
3.10:	Penilaian Pakar Terhadap Organisasi Pembelajaran, Budaya Organisasi dan Kepimpinan Transformasi	146
3.11:	Kesahan Konstruk menggunakan Analisis Faktor dan Keseragaman Item	147
3.12:	Goodness-of-Fit model dengan menggunakan Indeks Fit untuk Analisis Eksploratori Faktor (EFA)	150
3.13:	Ujian kesesuaian penggunaan Analisis Faktor dan Keseragaman item	151
3.14:	Jumlah varian yang diterangkan	152
3.15:	Matriks Komponen Diputarakan Bagi Pembolehubah Organisasi Pembelajaran Kaedah Eksploratori Putaran Variamax dan Nilai Keseragaman Item	153
4.1:	Taburan Responden Mengikut Jantina dan Sekolah	157
4.2:	Taburan Responden mengikut Umur dan Jantina	158
4.3:	Taburan Responden mengikut Pengalaman Mengajar dan Jantina	158
4.4:	Taburan Responden mengikut Pengalaman Mengajar Keseluruhan dan Jantina	159
4.5:	Garis panduan atau Cut-off point bagi Skor Min	160
4.6:	Garis panduan Bagi Skor Min Pembolehubah Kajian	161
4.7:	Skor Min dan Sisihan Piawai Setiap Aspek-aspek Organisasi Pembelajaran	162
4.8 :	Skor Min Sekolah Terhadap Aspek-aspek Organisasi Pembelajaran Mengikut Sekolah	163
4.9:	Skor Min dan Sisihan Piawai Setiap Subskala Budaya Organisasi	164
4.10:	Skor Min Sekolah Terhadap Aspek-aspek Budaya Organisasi	165

4.11: Skor Min dan Sisihan Piawai setiap Subskala Kepimpinan Transformasi	166
4.12: Skor Min Sekolah Terhadap Aspek-aspek Kepimpinan Transformasi Mengikut Sekolah	167
4.13: Min, Sisihan Piawai, Kecerunan dan Kepencongan bagi Pembolehubah Kepimpinan Transformasi.	168
4.14: Min, Sisihan Piawai, Kecerunan dan Kepencongan bagi Pembolehubah Budaya Organisasi	169
4.15: Min, Sisihan Piawai, Kecerunan dan Kepencongan bagi Pembolehubah Organisasi Pembelajaran	169
4.16: Ujian Diagnostik Kolenerian Bagi Pembolehubah Bebas Aspek-aspek Kepimpinan Transformasi terhadap Budaya Organisasi.	173
4.17: Ujian Diagnostik Kolenerian Bagi Pembolehubah Bebas Aspek-aspek Kepimpinan Transformasi terhadap Organisasi Pembelajaran	174
4.18: Ujian Diagnostik Kolenerian Bagi Pembolehubah Bebas Kepimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi terhadap Organisasi Pembelajaran	174
4.19: Jadual Kebolehpercayaan Alat Ukur Kajian	176
4.20: Ujian-t Perbandingan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Jantina Guru	180
4.21: Ringkasan Ujian ANOVA Satu Hala Perbandingan Kumpulan Kelayakan Akademik Terhadap Organisasi Pembelajaran	183
4.22: Ujian-t Perbandingan Aspek-aspek Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Pengalaman Di sekolah Sekarang Di Kalangan Guru	184
4.23: Ujian-t Perbandingan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Pengalaman Keseluruhan Di Kalangan Guru	187
4.24: Ujian-t Perbandingan Budaya Organisasi Berdasarkan Jantina Guru	189
4.25: Hasil keputusan ANOVA satu hala berdasarkan penilaian guru-guru yang mempunyai kelayakan akademik SPM, STPM dan ijazah terhadap aspek-aspek budaya organisasi.	190
4.26: Ringkasan skor Min Perbandingan Kumpulan Kelayakan Akademik Terhadap Budaya Organisasi	191
4.27: Ringkasan Ujian Tukey Bagi Aspek Budaya Organisasi Berdasarkan Kumpulan Kelayakan Akademik	192
4.28: Ujian-t Perbandingan Budaya Organisasi Berdasarkan Pengalaman Di sekolah Sekarang Di Kalangan Guru	193
4.29: Ujian-t Perbandingan Budaya Organisasi Berdasarkan Pengalaman Di sekolah Secara Keseluruhan Di Kalangan Guru	195
4.30: Matriks Korelasi Antara Pembolehubah	197
4.31: Anggaran Kekuatan Perhubungan	198
4.32: Analisis Berganda (stepwise) bagi pembolehubah (aspek-aspek Kepimpinan Transformasi) yang mempengaruhi Budaya Organisasi	202
4.33: Analisis Berganda (stepwise) bagi pembolehubah (aspek-aspek Kepimpinan Transformasi) yang mempengaruhi Organisasi Pembelajaran	204

4.34: Analisis Berganda (stepwise) bagi pembolehubah Kepimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi yang mempengaruhi Organisasi Pembelajaran	207
4.35: Analisis Berganda (stepwise) bagi pembolehubah pengalaman kerja, umur, jantina dan kelayakan akademik tidak mempengaruhi budaya organisasi	209
4.36: Analisis Berganda (stepwise) bagi pembolehubah pengalaman kerja, umur, jantina dan kelayakan akademik tidak mempengaruhi budaya organisasi	211
4.37: Hasil Model Ukuran	213
4.38: Statistik Kesesuaian (fit) dalam Model Persamaan Struktur	216
4.39: Pengaruh Konstruk Eksogen Terhadap Konstruk Endogen	218
4.40: Kesan langsung, tak langsung, dan keseluruhan terhadap konstruk endogen	219
5.1: Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis	239

## SENARAI RAJAH

1.1: Faktor Luaran Mempengaruhi Sekolah	7
1.2: Kriteria-kriteria Pemilihan Anugerah SHN	18
1.3: Model OP mengikut Pendekatan Sistem	35
1.4: Kerangka Konsep Kajian	37
1.5: Hubungan Kepimpinan Tranformasi dan Organisasi Pembelajaran	39
1.6: Hubungan Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran	40
1.7: Hubungan Kepimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi	41
2.1: Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran	67
2.2: Model Organisasi Pembelajaran Garvin	87
2.3: Model Sistem Organisasi pembelajaran Marquardt (1996)	90
4.1: Plot Kumulatif kebarangkalian Bagi Residual Piawai (Organisasi Pembelajaran)	170
4.2: Plot Sebaran Bagi Skor Yang Diramalkan dengan Residual Piawai	170
4.3: Plot Kumulatif kebarangkalian Bagi Residual Piawai (Budaya Organisasi)	171
4.4: Plot Sebaran Bagi Skor Yang Diramalkan dengan Residual Piawai	171
4.5: Analisis Faktor Konfirmatori	178
4.6: Gambarajah Analisis Laluan Bagi Model Berstruktur	217



## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pendahuluan**

Malaysia merupakan sebuah negara yang sedang membangun dan berubah menuju ke arah negara maju berasaskan teknologi maklumat. Arah aliran ini adalah jelas apabila negara Malaysia dengan giatnya memperkenalkan beberapa agenda yang berasaskan teknologi maklumat. Antaranya kad pintar, Sekolah Bestari, kerajaan elektronik dan mewujudkan kawasan industri teknologi maklumat iaitu koridoraya multimedia (MSC). Begitu juga rancangan pendidikan bersepadu dan menyeluruh seperti yang terkandung dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP). Kesemua ini banyak bergantung kepada pendidikan bagi menjayakannya. Dengan adanya dasar dan hala tuju pendidikan yang ada ini akan dapat melahirkan pekerja berpengetahuan (*knowledge worker*) yang kemudiannya dapat dijadikan model dan strategi untuk melaksanakan hasrat dan wawasan negara. Seterusnya melahirkan modal insan yang boleh menjana dan meningkatkan aktiviti ekonomi negara.

Hasrat dan wawasan negara yang dijemakan melalui Wawasan 2020, merupakan tindak balas terhadap perubahan struktur dan perubahan sekitaran

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## RUJUKAN

- Abd. Malek Rahman (2000). Stress dan punca. *Buletin Sains Kognitif*. UPSI. Tg. Malim. 2-3.
- Abd. Rahim Selamat (1996). Pendidik profesional: Menghadapi cabaran abad 21. Dalam *Seminar Pendidikan IPSI*, Institut Perguruan Sultan Idris, Tanjong Malim, Perak, 12 September.
- Abd. Rahim Selamat (1997). Pengekalan dan perubahan (maintain and change) di dalam pengurusan sesebuah organisasi pendidikan. Dalam *Seminar Pengurusan Pendidikan IPSI 1997*, Institut Perguruan Sultan Idris, Tanjong Malim, Perak, 4 Disember.
- Abd. Rahim Selamat (2008). PKG organisasi pembelajaran. Dalam *Konvensi Pusat Kegiatan Guru Peringkat Kebangsaan Ke 7*. Royale Bintang Hotel, Seremban, Negeri Sembilan. 6 hingga 8 Oktober.
- Abdullah Abd Rahman (1992). Terus belajar, *Khidmat*, Feb/Mac, 23-27.
- Ahmad Atory Hussain, (1993). *Pengurusan organisasi*, Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Mahdzan Ayob (2005). *Kaedah penyelidikan sosioekonomi*. Edisi ketiga. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Marican Othman (1996). ISO untuk pembaharuan organisasi. Dalam *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 6*, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 10 -12 Disember.
- Ahmad Rusli Din (1996). *Satu analisis stail kepimpinan pengetua dan iklim organisasi di sekolah menengah daerah Kota Setar, Kedah*. Tesis Sarjana Tanpa Diterbitkan. Sintok, Kedah: Universiti Utara Malaysia.
- Akaah, I.P. (1993) Organizational culture and ethical research behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 59-63.
- Aksu, A. A. & Ozdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations: five star hotels in Antalya region of Turkey, *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 422-41.
- Alias Baba (1989). *Penyelidikan pendidikan dan sains sosial*, Bangi, Selangor: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia
- Altman, Y., & Iles, P. (1998). Learning, leadership, teams: Corporate learning and organisational change. *Journal Of Management Development*, 17(1), 44-55.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. CA: Sage Thousand Oaks.

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 39 - 58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- American Psychological Association. (1985). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Appelbaum, S. H., & Goransson L. (1997). Transformational and adaptive learning within the learning organization: a framework for research and application, *The Learning Organizations*, 3, 115-128.
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2002). *Introduction to research in education* (6<sup>th</sup>. Ed. ) Forth Worth: Harcourt Brace Collage Publishers.
- Asma Abdullah (1995). Going global: Cultural dimensions. *Malaysian Management*, Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Atwater, L.E., & Atwater, D.C. (1994). Organizational transformation: strategies for change and improvement, in Bass B.M., Avolio B.J. (Eds), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, CA: Sage, Thousand Oaks.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (1991). The four is of transformational leadership, *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Azman Che Omar (2001). *Pengurusan di Malaysia dari perspektif islam*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Babbie, E.R.,(1998). *The pratice of social research*. (8<sup>nd</sup> ed.). California, USA.: Wadsworth Publishing Company.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior*. Oxford, UK:Blackwell.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and management applications*, Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). *Manual: The multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA :Consulting Psychologists Press..

- Bass, B.M., & Avolio, B. (1999). 'Multifactor leadership questionnaire (MLQ)', Diakses 25 Feb. 1999, from <http://members.ocean.com.au/oesrane/mlq.html>
- Bass, B.M. (1998) *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*, London. Lawrence Earlbaum Associates.
- Bateman, T. S., & Snell, S.A. (2002). *Management: Competing in new era* (5<sup>th</sup>. ed.). Singapore: McGraw-Hill Irwin.
- Bhasah Abu Bakar (2003). *Asas pengukuran bilik darjah*. Tg. Malim: Quantum Books.
- Berita Harian, 11 Disember 1996
- Berita Harian, 18 Mei 1999.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brown, J. (1997). On becoming a learning organization. *About Campus*, 1 (6), 5-10.
- Bogdan R.C & Biklen S.K (1992). *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*, Boston, USA: Allyn and Bacon.
- Campbell, L., Robert, G., & Ken, P. (1983). Developing future administrators: districts design their own programs. *Thrust for Educational Leadership*, 13, 8-11.
- Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*, 27(4/5), 289-299.
- Cates W.M. (1990). *Panduan amali untuk penyelidikan pendidikan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. (Terjemahan).
- Chang, O. (2005). Buddhism and innovative organiational culture. *Proceeding of the 11<sup>th</sup> Asia Pacific Management Conference*, Taiwan, 2A2-1 - 2A2-4.
- Chang, S. & Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organizational and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*. 14(2), 155-185.
- Chatman, J. A., & Jehn, K.A (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 522-53.
- Cheng, Y. C. (1996). *School effectiveness and school-based management: A mechanism for development*, London: Falmer Press.
- Cheng, Y. C. (1996). A multi-level framework for self-management in school. *International Journal of Educational Management*, 10(1), 17-29.

- Cheong, Y. (1993). Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement*. 4( 2 ), 85-110.
- Che Su Mustaffa (1998). Budaya organisasi: Kepentingannya dalam konteks pengurusan kerajaan tempatan. *Seminar Kebangsaan Kerajaan Tempatan*. INTAN, Bukit Kiara: Sekolah Pembangunan Sosial, Universiti Utara Malaysia dengan kerjasama INTAN. 24-25 November
- Coakes, S.J., & Steed, L. G. (2005). *SPSS: Analysis without anguish: Version 12 for Windows*. Singapore: John Wiley.
- Coe, Mary Ann (1997), *Learning organizations and the innovative / effective middle school*, Pennsylvania State University, Ed.D Dissertation. Unpublished manuscript.
- Cole, G. A. (2004). *Management: Theory and practice* (6<sup>th</sup>. ed.). London: Thomson Learning.
- Courtland L. B., George P. D., John V. T., & Marian B. W. (1993). *Management*, Maidenhead: McGraw-Hill
- Daft, R.L., & Steers, R.M. (1986). *Organizations: A Micro/Macro Approach*, USA.:Harper Collins
- Dailey, R.C (1988). *Understanding people in organizations*, USA.:West Publishing Company.
- Davis, J.A. (1971). *Elementary survey analysis*. New Jersey:Prentice Hall.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Deshpande, R., & Zaltman, G. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, 29, 314-329.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A., (1985). *Corporate cultures*, London : Addison-Wesley.
- Deal, T. E. (1993). The culture of schools. In *Educational Leadership and School Culture*, edited by Marshall Sashkin and Herbert J. Walberg. Berkeley, Calif.: McCutchan Publishing.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1990). *The principal's role in shaping school culture*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*, UK : Jossey-Bass.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: Wiley & Sons.
- Denison, D.R., & Mishra A.K., (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively*, Maidenhead.:McGraw-Hill.
- Dodgson, M, (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- DuFour, R., (1997). The School as a learning organization: Recommendations for school improvement, *Bulletin*, April, 81-87.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practice for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Education Service.
- Dunham, J. (1992). *Stress in teaching* (2nd ed.). London: Routledge.
- Ellis, L. (1994). *Research methods in social sciences*, USA:Wm.C. Brown Communications, inc.
- Erbacher, D., & D'Netto, B., & Espana, J. (2006). Expatriate success in china: impact of personal and situational factors, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 9(2), 183-188.
- Ettlie J.E., & O'Keefe, R.D. (1982). Innovative attitudes, values, and intentions in organizations, *Journal of Management Studies*, 19:176.
- Follett, M, P. (1941). *Dynamic administration*, New York: Harper & Row.
- Franklin, P., Hodgkinson, M., & Stewart, J. (1998). Towards universities as learning organizations. *The Learning Organizations*, 5(5), 228-238.
- Fullan, M. (1995a). *Change forces probing the dept of educational reform*, London: The Falmer Press.
- Fullan, M. (1995b). The School as learning organization: Distant dreams, *Theory Into Practice*, 34(4), 230-235.
- Garavan, T. (1997). The Learning organization: A review and evaluation, *Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, July, 78-91.
- Gaski J.F. (1998). The theory of power and conflict in channels and distribution, *Journal of Marketing*, 48 (summer), 9-29.

- Gellerman, S., (1986). Why 'good' managers make 'bad' ethical choices. *Harvard Business Review*. (July-August), 85-90.
- George, J.M., & Jones, G.R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*, New York, USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Gephart, M. A., Victoria J. M., Mark E., Van B., & Michelle S. S. (1996). Learning organization come alive. *Training and Development*, December, 35-45.
- Gurr, D., Drysdale, L. & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership, *School Leadership and Management*, 26(4), 371-395.
- Greenberg, J. & Baron R. A. (1995). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Simon & Schuster Company.
- Griggs, C. S. (1989). *Exploration of a feminist leadership model at university women's*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Iowa.
- Handy, C. (1995), *The age of unreason*, London: Arrow Books Limited.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Edition, Prentice-Hall.
- Hartog, D., & Deanne, N. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories' *Leadership Quarterly*, 10, 219-222.
- Hassan Langgulung (1990), *Menghadapi abad kedua puluh satu*, Bangi, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Hecksher, C., & Donnellon, A. (Eds) (1994), *The post bureaucratic organization*, London: Sage Publ.
- Heeler, R. M., & Ray, M. L. (1972). Measuring validation in marketing. *Journal of Marketing Research*, Nov, 9(4), 361-370.
- Hicks H.G., & Gullet, G.R. (1987). *Organisasi: Teori dan tingkahlaku* (terjemahan), Jakarta:PT Bina Aksara.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). An analysis of variance approach to content validation, *Organizational Research Methods*, 2 (2), 175-186.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Hosftede, G. (1993). Cultural constraints in management theories, *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Homan, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, World, & Brace, Inc.



- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Huber, G. P., Sutcliffe, K. M., Miller, C. C., & Glick, W. H. (1993). Understanding and predicting organizational change. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organization change and redesign* (pp. 215-265). New York, NY: Oxford University Press.
- Hughes, M., & Zachariah, S. (2001). An investigation into the relationship between effective administrative leadership styles and the use of technology". *International Electronic Journal For Leadership In Learning*. 5 (5). 17 November 2003 from <http://www.ucalgary.ca/~iejll/volume5/hughes.html>
- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka Dan Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Hussein Mahmood, Azman Bidin dan Malek Mat Zin (1993). Zero – Defect di peringkat maktab, *Seminar Pengisian Wawasan Pendidikan Sempena Mesyuarat Pengetua-pengetua Maktab/Institut Perguruan Malaysia*, Institut Perguruan Sultan Idris, Tanjong Malim, Perak, 13 dan 14 Oktober.
- Ibrahim Ahamd Bajunid (1999). Transformational leadership: The unexplored perspectives, *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 2, 1-28.
- Ibrahim Ahamd Bajunid (1995). Amalan dan cabaran pengurusan pendidikan di malaysia: Satu tinjauan kritikal, *Jurnal Pengurusan*, 5(1), 1-13.
- Isaacson, N., & Bamberg, J. (1992). Can schools become learning organizations? *Educational Leadership*, 50(3), 42-44.
- Ishak Sin (2004). Sekolah berkesan: Amalan-amalan dalam pengurusan dan pendidikan, *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 2, 1-21.
- Ishak Sin & Nor Asikin Salleh (2004). Sistem pengurusan berkualiti ISO9001 dan sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 2, 22-46.
- Ismail Yussof (1993), *Kepemimpinan dan keberkesanan kerajaan tempatan di Semenanjung Malaysia*, Tesis Sarjana Tanpa diterbitkan. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Jamal & Nazirmuddin, (2004). Guru besar dan stress, *Seminar Stress Kebangsaan*, Universiti Malaysia Sabah, Kota Kinabalu.
- Jamal @ Nordin Yunus (2005). *Teori-teori pengurusan pendidikan*. Batu Caves, Selangor: Pustaka Salam.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K., (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119-135.

- Jemaah Nazir Sekolah (1999). *Kriteria pemilihan sekolah harapan negara*, Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah (2006). *Standard kualiti pendidikan*, Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia
- Johnson, R.A., & Wichern, D.W. (1992). *Applied multivariate statistical analysis* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jöreskog, Karl G. & Sörbom, Dag. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Juhary Haji Ali & Ishak Ismail (1991). *Prinsip dan amalan pengurusan*, Dewan Bahasadan Pustaka dan Kementerian Pendidikan Malaysia: Kuala Lumpur.
- Juhary Ali (1998). Budaya organisasi dalam Zainal Abidin Ahmad. *Perlakuan Organisasi*. Shah Alam ; Fajar Bakti Sdn Bhd.
- Kanji, G.K. (1993). *100 statistical tests*, Newbury Park, California: Sage Publication, Inc.
- Kavanagh, M.J. (1971). The content issue in performance appraisal: A review, *Personnel Psychology*, 24(4), 653-668.
- Katz D, & Kahn, L. (1966). *The social psychology of organizations*, New York: Free Press.
- Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, Inc.
- Kelly D. E. (1978). *A Study of the organizational effectiveness of South California's regional councils of government*, Michigan, USA: University Microfilms International, PHD Dissertation.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1996). *Laporan tahunan kementerian pendidikan Malaysia*, Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2001). *Pembangunan pendidikan 2001-2010*, Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Khadijah Zon (1988), *Pendidikan dualistik di kalangan orang-orang Melayu: Satu kajian perbandingan mengenai matlamat, falsafah serta masalah-masalah instrinsik dalam pendidikan*. PHD Tanpa Diterbitkan. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Khalid Ashaari (1997). *Gaya kepimpinan dan kepimpinan transformasi pengetua sekolah menengah: Hubungannya dengan kepuasan kerja dan motivasi guru*. Tesis Sarjana Pendidikan Tanpa Diterbitkan. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Kline, P., & Saunders, B. (1993). *Ten steps to a learning organization*. Arlington, VA: Great Ocean Publishers.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R., (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organisational Behavior*, 16, 319-333.
- Kroeber, A. & Kluckhohn, C. (1952) *Culture*. New York: Meridian Books.
- Lam, YLJ (2002). Defining the effects of transformational leadership on organizational learning: A cross-culture comparison. *School Leadership & Management*. 22(4), 439-452.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 12, 1-30.
- Leavitt, F. (1991). *Research methods behavioral scientist*, Dubuque, IA, USA: Wm.C. Brown Publishers.
- Leifer, R. (1989). Understanding organizational transformation using a dissipative model, *Human Relations*, 42(10), 899-916.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- Leithwood, K., Doris J., & Rosanne S. (1995). *An organizational learning perspective on school responses to central policy initiatives*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco., 38 pages. ED 385 932.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinback, R. (1999). *Changing leadership for changing times*, Buckingham, Open University Press.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership, *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring, *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., & Jantzi D. (1996). Toward an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512-538.

- Leithwood, K. (eds.) (2000). *Understanding schools as intelligent systems*, stamford, CT, JAI Press.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(3). 219-236.
- Luechai Chanpoe. (2003). *Factors influencing learning organization in the catholic vocational schools of Thailand*. Doctoral degree dissertation, King Mongkut's Institute of Technology ladkrabang.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2000). *Educational administration: Concepts and applications*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2004). *Educational administration: Concepts and Practices* (4<sup>th</sup> ed.). Belmont: Wadsworth/Thompson Learning.
- Lussier, R..N. (1996) *Human relations in organizations: A skill building approach* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Irwin/McGraw – Hill.
- Maimunah Ismail (1990). *Pengembangan: Implikasi ke atas pembangunan masyarakat*, Edisi Kedua. Kuala Lumpur :DBP & KPM.
- Malaysia. (1996). Akta Pendidikan 1996 (Akta 550).
- Marquardt, M. J. (1996). *Buliding the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success*, New York: Mc Graw-Hill
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, 370-396.
- McHugh, D., Groves, D., & Alker, A. (1998). Managing learning: What do we learn from a learning organisation? *The Learning Organizations*, 5(5), 209220.
- McGill, M., Slocum, J., & Lei, D. (1992). Management practice in learning organizations, *Organizational Dynamics*, summer, 5-17.
- McKinely, W. (1993). Organizational decline and adaptation: Theoretical controversies. *Organization Science*, 4, 1-9.
- Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivam & Azmawani Abdul Rahman (2004). The influence of organizational culture on attiudes towrd organizational change. *The Leadership & Organization development Journal*. 25(2). 161-179.
- Meredith, G., Nelson, R. & Neck, P. (1982). *The practice of entrepreneurship*. Geneva: International Labour Office.
- Md Soleh Mat Desa (2004). *Hubungan stail kepimpinan pengetua dengan iklim organisasi*. Laporan Penyelidikan Sarjana Pendidikan(Tanpa Diterbitkan): Universiti Pendidikan Sultan Idris.

- Merill, F. E. (1969). *Society and Culture*. New Jersey, USA:Prentice Hall.
- Mintzberge, H. (1973). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mumford, A. (1996). Creating a learning environment, *Journal of Professional Human Resource Management*, 4, July, 26-30.
- Mulford, B., & Silins, H. (2003). Leadership for organisational learning and improved student outcomes. *Cambridge Journal of Education*. 33(2), 175-195.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan pendidikan*. Skudai: Penerbit UTM.
- Mohd. Idris Juazi (1993). *Reformasi pendidikan di Malaysia*, Nurin Enterprise: Kuala Lumpur.
- Mohd. Majid Konting (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Yusoff Mohd Shariff (2001). *Kajian persepsi guru-guru sekolah menengah terhadap gaya kepimpinan pengetua serta kesan iklim sekolah terhadap persepsi guru di daerah Kangar, Perlis*. Tesis Sarjana Tanpa DiterbitkanUniversiti Utara Malaysia.
- Mohd Tajuddin Zakaria (1995). *Hubungan stail kepimpinan guru besar dengan iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid di sekolah-sekolah rendah daerah Kuala Kangsar, Perak*. Tesis Sarjana Tanpa DiterbitkanUniversiti Utara Malaysia.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage Publication.
- Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. Kertas kerja *Seminar Sekolah Efektif*, Institut Aminudin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Muhammad Nong (1986), *A comparative effectiveness study of municipalities in Malaysia*, Michigan, USA: University Microfilms International, PHD. Dissertation.
- Musaazi, J.C.S. (1982). *The theory and practice of educational administration*. London:Mac Millan Publishers Ltd.
- Mustaffa Kamil (1994). *Menangani cabaran membina kecermelangan tamadun ummah*, Petaling Jaya:Budaya Ilmu Sdn. Bhd.
- Naisbett, J. (1983). *Megatrends*, New York:Warner Books.
- Naisbet, J. & Watt, J. (1982). *Case Study*, England:TRC (Oxford).

- Najib Razak, (1997). Reformasi budaya dalam pendidikan, Ucapan Utama 3 dalam *Konvensyen Pendidikan XII 1997*, Institut Perguruan Sultan Idris, Tanjong Malim, 29- 30 November.
- Nik Azis Nik Pa (1994). *Penghayatan wawasan: Pembangunan negara*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka dan Kementerian Pendidikan Malaysia
- Nik Mustapha Nik Hassan. (1998). 'Falsafah pengurusan dan pentadbiran dalam islam'. *pengurusan dan pentadbiran: Mencapai kecemerlangan melalui penghayatan nilai*. Penyunting. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam (IKIM). 139-156.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ortenblad, A (2001) On differences between organizational learning and learning organization. *Learning Organization*. 8(3), 125-133.
- Ortenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
- O 'Neil, J. (1995). On Schools as learning organizations: A conversation with Peter Senge. *Educational Leadership*, 52(7), 17-25.
- O'Reilly C., Chatman J., & Caldwell D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Parsons, T. (1900). *The structure and process in modern societies*, New York:Free Press.
- Pashiardis, P. (2000). Opening doors to school improvement: An introductory handbook. *International Studies in Educational Administration*, 28 (1), 101-120.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The learning company. A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L.L Cummings and B.M Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 3, 1-52.
- Pillai, R., Schriesheim., & Chester, A., (1999). Fairness perception and trust as mediators for transformational and transactional leadership. *Journal of Management*, 25, 89-102.
- Preskill, H. S. & Torres, R. T. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Pool, S. W. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*. 373-378.
- Porter, L. W., E. Lawler, & J. R. Hackman, (1975). *Behavior in organizations*, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Rahimah Haji Ahmad (1998). Educational development and reformation in Malaysia: past, present and future, *Journal of Educational Administration*, 36(5), 462-475.
- Ramanathan, K. (1993). *Konsep asas pentadbiran awam*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka dan Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Razali Arof (1991). *Pengantar kurikulum*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Redding, J. (1997). Hardwriting the learning organization, *Training and Development*, 51(8), 61-7.
- Robbins, S.P, (1986). *Organizational behavior*, (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P (1998) *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P & Coulter, M. (2006). *Management*. (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robiah Sidin (1998). *Pemikiran dalam Pendidikan*, Shah Alam, Selangor Darul Ehsan: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Richard C. Wallace Jr., David E. Engel. & James E. Mooney (1997). *The learning school: A guide to vision-based leadership*, Thousand Oaks: Sage Publication.
- Ruekert, R. W. & Walker, Jr., O. C. (1987). Marketings interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*. 51, 1-19.
- Rusmini Ku Ahmad (2000). *Kepimpinan transformasi dan hubungan dengan budaya organisasi sektor korporat*. Tesis Sarjana tanpa diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.
- Rosli Mat Taib (1996). *kepuasan kerja di kalangan guru. kajian di dua daerah dalam negeri Selangor Darul Ehsan*. Laporan Penyelidikan Sarjana Pendidikan Tanpa Diterbitkan: Universiti Malaya .
- Ryukichi Imai (1997). Mampukah dunia menampung 10 bilion penduduk?, dalam *Pemikir*, Julai-September, 19, 112-136.

- Richard D. (1992). Three principals who make a difference. *Educational Leadership* 49(5), 13-18.
- Sadker, M. & Sadker, D. (1994). *Failing at Fairness: How America's Schools cheat girls*. New York: Scribner.
- Sanapiah Fausal (1989). *Format-format Penelitian Sosial*, Jakarta:CV Rajawali.
- Schein, E. H., (1990). *Organization culture and leadership*. San Francisco:Jossey Bass.
- Schein, E. H., (1994) .Organization, culture and leadership in Hampden, C & Turner. *Corporate culture*. Ondon:Piatkus.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N (1991). *Managing organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). Canada:John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, R. (1990). *International dimensions of human resource management*. Boston, Mass: PWS-Kent Publishing.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, N J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Scott, P. A. (1996). Attributes of high-quality intensive course learning experiences: Student voices and experiences. *College Student Journal*, 30(1), 69–77.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: A skill building approach* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Selye, H. (1979). *Cancer, stress and death*. New York: Plenum Publishing Co.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P.M. (1990b), The leader's new work: Building learning organization. *Sloan Management*. 32 (1), 7-23.
- Senge, P.M., Kliener, A., Roberts, C., & Smith, B.J. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organisation*. London: Nicholas Brealey.
- Senge, P.M. (1996). Leading learning organizations, *Training and Development*, 50(12), 36-7.
- Senge, P.M., Kliener, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The dance of change: The challenge of sustaining momentum in learning organizations*, New York, NY:Doubleday.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). *Schools that learn*. New York: Doubleday.



- Sergiovanni, T. J. (1999). *The lifeworld of leadership: Creating culture, community, and personal meaning in our schools*, UK : Jossey-Bass.
- Sheridan, J.E. (1992), Organizational culture and employee retention, *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Sheridan, J. C. (2005). *SPSS: Analysis without anguish version 12 for windows*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Sidek Baba (1993). Pengurusan pendidikan islam: Suatu pendekatan sepadu, *Jurnal Pendidik Profesional*, 1(1), 74-80.
- Silins, H., & Mulford, B. (2004). Schools as learning organisations: Effects on teacher leadership and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*. 15(3-4), 443-466.
- Silins, H. & Muray-Havery, R. (1999). What makes good senior secondary school. *Journal of Educational Administration*, 37(4), 329-344.
- Shaeffer. S. (1990). *Educational change in Indonesia: A case study of three innovations*, Ottawa:DRC.
- Smith, A. L. (1982). *Teachers perceptions of teachers center: Implications for use/non-use*, University Microfilms International:Michigan, USA. Ed.D Dissertation.
- Sondang P. Siagan (1995). *Teori pengembangan organisasi*, Jakarta:Bumi Aksara.
- Stanage, K. J. (1996). *Using technology to create a learning organization*, University Microfilms International:Michigan, USA. Ed.D Dissertation.
- Steers, R. M., Ungson, G. R., & Mowday, R. T. (1985) *Managing effective organizations: An introduction*. Boston: Kent Publishing Company.
- Sufean Hussin (1996). *Pendidikan di Malaysia, Sejarah, sistem dan falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Syed Azizi Wafa & Lim Im Tee (1997). Malaysian managers: A study of their personality traits and conflict-handling behavior. *Malaysian Management Review*, 32(3), 42-54.
- Syed Othman Alhabshi & Hamiza Ibrahim (1998). *Pengurusan dan pentadbiran: mencapai kecemerlangan melalui penghayatan nilai*. Penyunting. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam (IKIM).
- Steers, Richard M, (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*, Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Syed Arabi Idid (1990). *Kaedah penyelidikan komunikasi dan sains sosial*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka dan Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal* 29(1), 85-102.
- Tan, V. S.L. (1998). *Mengurus corak minda: Rumusan bagi menjamin masa hadapan syarikat-syarikat di Asia*, Kuala Lumpur : Times Books International.
- Taylor, D. L., & Angelle, P. S. (2000). High reliability organizations and transformational leadership as lenses for examining a school improvement effort. Paper presented at the *Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association*, (Dallas, TX, January 27-29.
- Teare, R & Dealtry, R (1998). Building and sustaining a learning organization. *The Learning Organizations*, 5(1), 47-60.
- Teare , R. (1999). *The learning orgaization – concepts and realities*, Internet Conference by The Top Management Corporate Developer Center. 6 Feb.1999. <http://www.mcb.co.uk/topman/visitors/conf-int.htm>
- Tuckman, B. W. (1978). *Conducting educational research*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York:Harcourt Brace, Inc.
- Thomas, K., (2006). The learning organisation:a meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*. 3(2), 123-139.
- Toffler, A, (1990). *The third wave*, London:Pans Books.
- Tsang, E. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research , *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Trevor, M. E. (1995), *The learning organization goes to college: An analysis of a year of organizational change*, University Microfilms International:Michigan, USA. MA Dessertation.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. San Francisco, CA: Westview Press.
- Vespoor, A, (1989). *Pathways to change: Improving the quality of education in developing countries*, Washington: World Bank.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, New York, NY, : John Wiley and Sons.
- Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1999), “CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects”, *Academy of Management Review*, 24, 266-85.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J. & Puraman, P. (2001), “Does leadership matter? CEO leader attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty”, *Academy of Management Journal*, 44, 134-43.

- Wallach, E. J., (1983). Individuals and organizations: The cultural match, *Training and Development Journal*, 37(2), 28-35.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin, (1993). *Wawasan pendidikan: Agenda pengisian*, Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A M Henderson and Talcott Parsons, New York: The Free Press and the Falcon's Bring Press.
- Wiersma, W. (1995). *Research methods in education*, (6<sup>th</sup> ed). Massachusetts: Asimon & Schuster.
- Williams, L. R, (1994). *Champions of change: Planned change made easy*, Kuala Lumpur: Golden Books Centre Sdn. Bhd.
- Willcoxson, L. & Prosser, M. (1985). *Kolb's learning style inventory: Review and further study of validity and Reliability*. Accessed 12 Nov. 1998 from <http://www.css.edu/dswenson/web/kolbeval.html>
- Wilson, B. G. (1996). What is a constructivist learning environment? In Wilson B. G. (Ed.), *Constructivist Learning Environments: Case Studies in Instructional Design*, Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*. 21(6), 566-579.
- Xiang, Y. & Jin, F. U. (2006). Relationship between organizational socialization tactics and organizational identification of professionals: Roles of personal work experience and growth need strength. *Journal of American Academy of Business*. 10(1), 200-240.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings, in Clark, K.E. (Ed.), *Measures of Leadership*, Greensboro, NC: Center of Creative Leadership.
- Youngman, M.B (1982), *Designing and analysing questionnaires*, Oxford, England: University Of Nottingham, School of Education.
- Yukl, G. A. (1971). *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (1982). Managerial leadership and the effective principal. *The National Institute of Education*, 1-69.

- Yukl, G.A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yun –Jo An & Reigeluth C.M., (2005). A study of organizational learning at Smalltown Hospital. *Performance Improvement*. Nov/Dec 44(10), 34-39.
- Zaltman, & Rohit Deshpandé (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*. 29(3), 314-28.
- Zawawi Yahaya (1999). Kepimpinan transformasi dan kegemilangan sekolah. *Jurnal Pengurusan dan kepimpinan Pendidikan*. 2, 79-94.
- Zigmund, W. G. (2000). *Business research methods*. (6th ed.). Fort Worth, Tex.: Dryden Press, cop.
- Zuber-Skerritt, O. (1995). Developing a learning organization through management education by action learning. *The Learning Organization* 2 (2), 37-47.